

## **PERILAKU KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN PRESTASI SISWA: ANALISIS PERSEPSI GURU LINTAS JENJANG**

Bujang Rahman

FKIP Unila, Jln. Prof. Dr. Sumantri Brojonegoro No.1, Bandar Lampung

*e-mail:* bujang.suropati@gmail.com

***Abstract: Principals' Behaviour and Students' Achievement: An Analysis of Cross Level Teacher's Perception***

*Teachers' professionalism can be determined by teachers' perception towards principals' behaviour. This study aimed at describing teachers' perception towards principals' behaviour, which were categorized in six indicators; planning, implementing, supporting, advocating, communicating, and monitoring. This study employed a survey in a cross sectional design involving 108 teachers from preschools (24), primary schools (26), junior high schools (26), as well as senior high schools (32) in Lampung province. The finding suggests that in general teachers' perception towards all components of principals' behaviour have been indicated quite positive. Teachers have perceived planning and implementing indicators very positively, supporting and monitoring were perceived quite positive, while communicating and advocating have been perceived less positive.*

**Abstrak: Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Prestasi Siswa: Analisis Persepsi Guru Lintas Jenjang**

Kinerja profesional guru ditentukan oleh persepsi guru terhadap perilaku kepemimpinan kepala sekolah. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan persepsi guru terhadap perilaku kepemimpinan kepala sekolah yang meliputi 6 (enam) indikator yaitu perencanaan, implementasi, dukungan, advokasi, komunikasi, dan pengawasan. Penelitian ini menggunakan metode survey dengan *cross sectional design* melibatkan 108 orang guru yang terdiri dari 24 guru Taman Kanak-Kanak, 26 orang guru Sekolah Dasar, 26 guru Sekolah Menengah Pertama, dan 32 guru Sekolah Menengah Atas di Provinsi Lampung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum persepsi guru terhadap seluruh komponen perilaku kepemimpinan kepala sekolah menunjukkan kategori cukup positif. Indikator perencanaan dan implementasi dipersepsikan sangat positif oleh guru, dukungan dan pengawasan dipersepsikan cukup positif, sedangkan indikator komunikasi dan advokasi dipersepsikan kurang positif.

***Kata kunci:*** persepsi, perilaku kepemimpinan, prestasi siswa

## **PENDAHULUAN**

Sekolah adalah sebuah organisasi yang kompleks. Kepemimpinan merupakan faktor sentral dalam organisasi sekolah. Kepemimpinan merupakan penggerak utama organisasi dalam perannya sebagai *agent of change* dan peran manajerial yang dilakukannya sehingga pemimpin bukan hanya simbol organisasi, namun kontribusi berdampak positif bagi perkembangan organisasi (Ryan, 2008). Kepemimpinan Kepala Sekolah merupakan elemen kunci dalam organisasi sekolah (Huber, 2004). Semua komponen pendidikan, mulai dari kurikulum, sarana-prasarana, biaya, pendidik dan tenaga kependidikan, dan sebagainya tidak akan berkontribusi pada peningkatan mutu pendidikan, apabila esensi peran kepemimpinan Kepala Sekolah tidak berjalan sebagaimana mestinya (Gorton, Alston, dan Snowden, 2007).

Dengan kata lain, semua komponen pendidikan, terutama program pelaksanaan kurikulum di kelas akan bergairah apabila dipimpin oleh Kepala Sekolah yang berkualitas, efektif, dan kreatif. Begitu juga pentingnya peran kepala sekolah dalam mentransformasikan komponen-komponen pendidikan, bahkan dapat dinyatakan bahwa di sekolah tidak akan ada perubahan atau peningkatan kualitas yang memadai dan signifikan tanpa kepemimpinan kepala sekolah yang berkualitas dan efektif (Sukarjo, 2013).

Kualitas dari sebuah proses dan hasil pembelajaran di sekolah tak terlepas dari peran kepala sekolah sebagai komponen yang paling berpengaruh terhadap terciptanya proses dan hasil pendidikan yang

berkualitas. Oleh karenanya, upaya - upaya yang dilakukan untuk memperbaiki kualitas pendidikan tidak akan terlalu berdampak signifikan terhadap kelancaran proses pendidikan di sekolah jika tidak didukung oleh kepala sekolah yang profesional dan berkualitas (Hartini, 2013). Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah telah menetapkan bahwa ada 5 (lima) dimensi kompetensi yang perlu dimiliki kepala sekolah, yaitu Kepribadian, Manajerial, Kewirausahaan, Supervisi dan Sosial.

Hartini (2013) mengungkapkan bahwa dimensi kompetensi kepala sekolah memang sudah sangat sering disosialisasikan dan sangat familiar dikalangan para pendidikan. Namun demikian terdapat beberapa kesenjangan dalam penilaian kinerja kepala sekolah seperti: ketidakmampuan kepala dalam mengelola, melakukan terobosan kreatif dan inovatif, menciptakan rasa aman di lingkungan sekolah, serta menciptakan budaya dari iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran serta tidak memegang teguh visi, misi, dan tujuan sekolah.

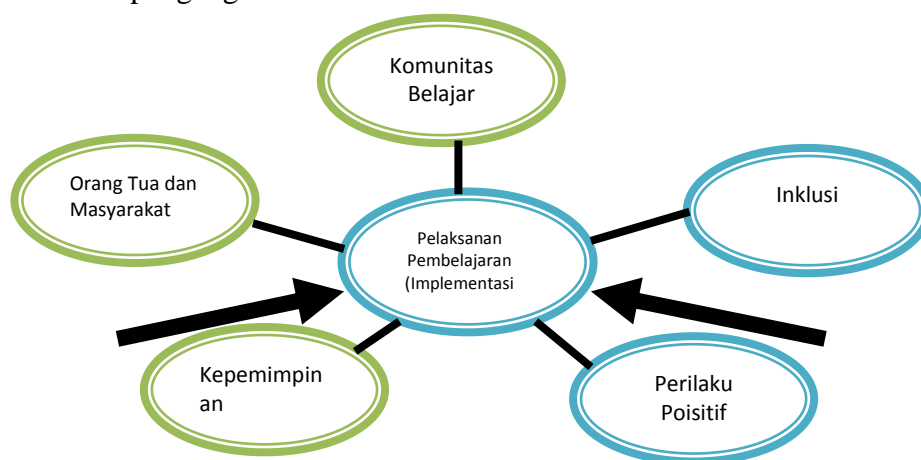
Salah satu peran kepemimpinan kepala sekolah adalah menjamin berjalannya organisasi sekolah secara efektif, efisien, dan berkualitas di pusat roda organisasi, yaitu di kelas. Kelas tempat dimana kurikulum diimplementasikan dalam proses pembelajaran merupakan pusat kegiatan (*core business*) pendidikan di sekolah (Ryan, 2008). Kepemimpinan organisasi sekolah yang dijalankan oleh Kepala Sekolah harus langsung menyentuh ranah

tersebut. Dengan kata lain seorang kepala sekolah harus mampu mengarahkan dan memanfaatkan segala sumber daya yang ada dalam menentukan keberhasilan pendidikan di sekolah. Karenanya, seorang kepala sekolah memiliki peran yang besar dalam keberhasilan kegiatan pendidikan, meningkatkan keterlaksanaan tugas tenaga kependidikan sesuai dengan tujuan pendidikan, dan mengatur secara professional pendayagunaan serta memelihara sarana dan prasarana pendidikan (Sujito, 2010).

Kajian tentang kepemimpinan sekolah sebenarnya sudah sejak lama diarahkan pada kemampuan bagaimana seorang kepala sekolah memberdayakan semua warga sekolah, baik guru maupun siswa (Spillane, Halverson, & Diamond, 2001). Namun hampir di semua negara, terdapat banyak kendala yang masih mempengaruhi kinerja kepala sekolah dalam melaksanakan perilaku kepemimpinannya, diantaranya sistem birokrasi yang masih *top down*, sistem penjenjangan karir guru yang masih ambigu antara kebutuhan profesional dengan birokrasi yang kental muatan politisnya, sistem pengangkatan dan

pemberhentian kepala sekolah yang tidak berorientasi pada kebutuhan dan tantangan pendidikan di masa yang akan datang, tetapi lebih kepada bukan hanya kegiatan struktural belaka dan tidak berorientasi pada peningkatan prestasi siswa (Huber, 2004).

Kepemimpinan yang berorientasi perbaikan kelas secara menyeluruh, telah menjadi model pengembangan sistem administrasi sekolah di seluruh dunia. Kepemimpinan dan semua indikator perilakunya harus dapat berkontribusi langsung pada perubahan perilaku siswa secara integral (Ryan, 2008). Gambar 1 di bawah ini menunjukkan bagaimana peran kepemimpinan (leadership) harus berkontribusi langsung terhadap kinerja pembelajaran di kelas. Walaupun perilaku kepemimpinan bukanlah satu-satunya komponen penentu kesuksesan implementasi kurikulum di kelas, namun semua program sekolah tidak akan berjalan sebagaimana mestinya tanpa kepiawaian seorang pemimpin dalam mengambil keputusan profesionalnya dalam menjalankan organisasi sekolah secara efektif.



Gambar 1. Peran Kepemimpinan dalam Pelaksanaan Pembelajaran  
(Diadaptasi dari Ryan, 2008)

Selama ini, yang sering menjadi pembahasan mengenai kinerja kepala sekolah adalah peran mereka sebagai administrator, manajer, inovator, edukator, supervisor dan motivator yang membina warga sekolah, khususnya para guru. Hal ini dikarenakan faktor manusia berperan sentral dalam sebagai penggerak aktivitas suatu organisasi, terlepas dari seanggih apapun teknologi yang digunakan, manusia jualah yang menentukan. Dalam menggerakkan kegiatan sekolah, seorang kepala sekolah seyogyanya mampu menggerakkan guru menjadi lebih professional dan komponen lain agar kinerja sekolah semakin meningkat (Sukarjo, 2013).

Guru adalah aktor utama bergeraknya organisasi sekolah yang kegiatan intinya adalah pengembangan dan implementasi kurikulum di kelas. Dengan demikian guru adalah penggerak utama roda organisasi sekolah dalam mencapai tujuan pendidikan. Guru adalah sumber daya yang secara operasional melaksanakan segala bentuk, pola, gerak dan geliat berbagai perubahan organisasi sekolah di paling depan dalam proses pendidikan, karena guru memiliki tugas utama mendidik, mengajar, membimbing mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik yang menjadi pelanggan utama pelayanan pendidikan (Kasiani, 2011).

Sebagai pimpinan organisasi sekolah, pada dasarnya kepala sekolah mempunyai tugas memfasilitasi para guru dalam memahami, memberikan pilihan, dan merumuskan tujuan pembelajaran yang akan dicapai. Ia juga harus mampu menggerakkan warga sekolahnya, dan warga masyarakat dalam mendukung suksesnya program-

program pendidikan di sekolah, melakukan inisiasi-inisiasi bagaimana menciptakan sekolah sebagai lingkungan kerja yang harmonis, sehat, dan kondusif sehingga seluruh warga sekolah dapat bekerja dengan penuh produktivitas dalam menghasilkan peserta didik yang berprestasi yang tinggi.

Selain itu kepemimpinan secara proses menggambarkan kemampuan untuk mempengaruhi, membujuk / memotivasi orang-orang lain untuk mencapai tujuan organisasi sekolah dengan antusias dan bertanggungjawab (Hasanah, 2010). Perilaku kepemimpinan kepala sekolah akan turut memberikan kontribusi pada praktek-praktek profesionalisme guru. Perilaku dan kinerja guru yang timbul akibat persepsi terhadap gaya kepemimpinan kepala sekolah sangat dipengaruhi oleh harapan dan kebutuhan para guru terhadap kepemimpinan kepala sekolah.

Oleh karena itu, kepala sekolah perlu melakukan evaluasi secara terus menerus terhadap kepemimpinan yang telah dijalankan dan kebijakan-kebijakan yang diterapkan, sehingga persepsi guru terhadap kepala sekolah semakin positif (Nurchasanah, 2012). Dengan kata lain bagaimana guru mempersepsikan kepemimpinan kepala sekolah, juga akan mempengaruhi pola pikir dan pola tindak guru dalam melaksanakan tugas-tugasnya sebagai pendidik. Oleh karena itu kinerja guru juga akan ditentukan oleh bagaimana guru memiliki persepsi terhadap perilaku kepemimpinan kepala sekolah selaku nahkoda organisasi sekolah (Kasiani, 2011).

Menurut Garner, Hake, dan Eriksen, (1956) persepsi didefinisikan sebagai sebuah proses intervensi antara stimulan dan respon.

Sebagai ilustrasinya, persepsi dapat juga menunjukkan bagaimana karakteristik respon itu terbentuk yang bisa jadi terisolasi dari properti-properti persepsi tersebut dan atau sebaliknya.

Jika kaitkan dengan pandangan umum tentang persepsi, ia merupakan hasil penafsiran dari stimulan yang diterima oleh panca indra melalui proses melihat, mendengar, membaca atau mengalami yang dapat mempengaruhi tingkah laku seseorang. Misal, sikap dan perilaku seseorang akan baik atau positif jika ia memperoleh persepsi dari orang lain yang positif atau baik. Demikian halnya sebaliknya. Persepsi dapat memberikan mamfaat kepada seseorang untuk mempengaruhi stimulus apa yang diperlukan untuk memberikan respon terhadap stimulus tersebut.

Apabila beberapa orang melihat atau mendengar obyek yang sama, maka hal itu dapat dipersepsikan secara berbeda dan dengan sudut pandang yang berbeda pula. Hal ini sejalan dengan apa yang telah diungkapkan oleh Wudayatun (1999) yang menegaskan bahwa apa yang terjadi dalam persepsi itu adalah bagaimana proses mental terjadi pada diri manusia yang merepresentasikan bagaimana seseorang mendengar, melihat atau merasakan fenomena apa yang terjadi di sekitarnya.

Proses mental yang terjadi pada seseorang tersebut terjadi dalam kerangka untuk mengorganisasikan dan memberikan interpretasi hasil pemrosesan yang dilakukan oleh panca indra yang berupa stimulan stimulan tersebut untuk dapat dimaknai yang akan berbentuk respon respon terhadap stimulan tersebut.

Walaupun demikian, apa yang telah dipersepsikan oleh seseorang tidak selalu sama dengan dengan obyek dari persepsi tersebut. Jika hal ini terjadi, maka yang perlu dilakukan adalah membuat kesepakatan atas persepsi yang berbeda tersebut akan menjadi konsensus bersama. Proses menuju kesepakatan bersama atas hasil persepsi yang berbeda beda ini dapat memakan waktu yang lama ataupun singkat, tergantung dari kompleksitas dan latar belakang individu. Disamping waktu, persepsi juga dapat terbentuk dari pengalaman seseorang terhadap peristiwa yang diperoleh dari informasi dan pesan yang ia simpulkan dan tafsirkan. Persepsi seseorang juga dapat terbentuk dari dua asumsi yaitu proses terbentuknya kesan yang bersifat mekanis dan merupakan pantulan dari sifat seseorang tersebut.

Baltus (1983), berpendapat bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi persepsi seperti kemampuan dan keterbatasan fisik dan alat indera. Hal ini dapat berdampak pada terbentuknya persepsi apakah persepsi tersebut hanya untuk sementara waktu atau dalam jangka waktu yang lebih lama.

Disamping itu kondisi lingkungan juga dapat mempengaruhi persepsi seseorang. Apa yang dialami seseorang pada masa lalu tentu saja akan memberikan pengaruh juga pada persepsi persepinya. Terlebih jika pengalaman masa lalu tersebut sangat membekas atau merupakan pengalaman yang penting dalam kehidupan seseorang. Dengan kata lain, pengalaman masa lalu akan mempengaruhi bagaimana cara seseorang untuk menginterpretasikan

atau bereaksi terhadap stimulus yang datang kepadanya

Disamping waktu dan pengalaman masa lalu, kebutuhan dan keinginan seseorang pada saat memberikan suatu persepsi jelas juga akan mempengaruhi terbentuknya persepsinya. Pada saat seseorang memerlukan sesuatu maka ia akan memberikan fokus yang lebih pada kebutuhan dan keinginannya tersebut. Apa yang dipercayai, diyakini, prasangka-prasangka yang dimiliki serta nilai-nilai yang dianut juga memberikan pengaruh terhadap persepsi seseorang. Seseorang cenderung akan lebih memberikan perhatian dan menerima orang lain yang memiliki kepercayaan, keyakinan, prasangka-prasangka dan nilai yang sama dengannya. Padahal, persepsi yang terbentuk dari prasangka-prasangka seseorang akan dapat menimbulkan bias dalam persepsinya.

Yang menarik adalah pengharapan seseorang terhadap persepsi itu. Apa yang dilakukan oleh seseorang dengan adanya persepsi itu. Harapan-harapan akan mewarnai pikiran seseorang dalam memberikan atau membentuk persepsi. Selanjutnya, faktor eksternal juga menjadi bagian penting dalam pembentukan persepsi seseorang. Faktor-faktor eksternal tersebut meliputi penampilan produk, sifat-sifat stimulus yang ada serta situasi lingkungan yang ada.

Persepsi seseorang terhadap suatu hal akan terstimulus tampilan atau apa yang tampak kasat mata terhadap sesuatu tersebut. Jika tampilan atau tampakan yang muncul sesuai dengan nilai-nilai yang ia anut, maka persepsi pun akan terdorong dari kesan yang ia miliki dari tampilan tersebut. Demikian

halnya dengan sifat-sifat dari stimulus yang datang pada seseorang. Persepsi seseorang terhadap suatu hal akan dipengaruhi oleh sifat atau karakter dari stimulan tersebut. Jika stimulan yang muncul sesuai dengan nilai-nilai yang ia anut, maka persepsi pun akan dipengaruhi oleh sifat dan karakter stimulan yang datang.

Faktor eksternal lain yang juga mempengaruhi terbentuknya persepsi seseorang adalah situasi lingkungan. Biasanya apa yang menjadi pikiran seseorang adalah keadaan lingkungan sekitarnya. Ketika keadaan lingkungan mempengaruhi pikiran seseorang maka tentu saja ia juga akan memberikan pengaruh terhadap persepsi seseorang.

Dalam dunia pendidikan, persepsi juga merupakan bagian penting jika kita melihat pendidikan dari sisi organisasi dan manajemen pendidikan. Didalam organisasi sekolah persepsi-persepsi yang ada diantara siswa, guru, dan kepala sekolah akan memberikan warna kehidupan sekolah. Persepsi yang muncul dari warga-warga sekolah tersebut saling terkait dan saling mempengaruhi satu sama lain. Dengan kata lain, misalnya baik buruknya seorang guru juga akan tergantung dari bagaimana siswa mempersepsikan guru tersebut. Demikian halnya dengan guru, ketika guru memberikan persepsi terhadap kepala sekolah, maka perilaku kepala sekolah juga akan dipengaruhi oleh persepsi-persepsi yang dimiliki guru tersebut terhadap kepala sekolah sebagai pimpinan organisasi sekolah tersebut.

Untuk menjamin kepemimpinan sekolah benar-benar mencapai sasaran utama yaitu kualitas peserta didik, Portin

(2009) mengembangkan sejumlah komponen untuk mengakses perilaku kepemimpinan organisasi sekolah. Paling tidak terdapat 6 (enam) kunci proses kepemimpinan yang perlu diakses agar organisasi sekolah berjalan sesuai dengan harapan: (1) Perencanaan : Mengeluarkan kebijakan (*Policy*) Sekolah yang lengkap dan disusun secara praktis dan prosedural untuk merealisasikan standar pencapaian perilaku kompleks siswa baik Pengetahuan, Keterampilan, dan Sikap (tertuang dalam Rencana Kerja Sekolah (RKS), Rencana Kerja dan Anggaran Sekolah (RKAS), dan Rencana Kerja Tahunan (RKT); (2) Implementasi : dalam melaksanakan program-program sekolah, kepala sekolah melibatkan semua orang (khususnya guru), ide-ide, dan sumber daya dalam praktek organisasi sekolah sehingga menghasilkan performa siswa dengan standar tinggi; (3) Dukungan kepemimpinan: kepala sekolah sebagai leader pada organisasi sekolah mengkreasi semua kondisi yang memungkinkan organisasi sekolah mengembangkan suasana akademik dan pembelajaran sosial yang efektif; (4) Advokasi: mempromosikan berbagai kebutuhan siswa di dalam dan di luar sekolah ; (5) Komunikasi: mengembangkan, memanfaatkan, dan menjaga sistem hubungan antar warga sekolah, termasuk berkomunikasi dengan komunitas luar sekolah; (6) Pengawasan atau Monitoring: secara sistematis mengumpulkan dan menganalisis data untuk membuat keputusan yang selalu bermuara pada pengembangan berkelanjutan (*continuous improvement*), khususnya pada pembinaan profesional guru.

Penelitian ini mencoba untuk mengeksplorasi persepsi guru mengenai perilaku kepemimpinan kepala sekolah yang dielaborasi dari Portin (2009), sehingga diperoleh gambaran secara riil perilaku kepemimpinan tersebut dan potensinya bagi peningkatan prestasi peserta didik. Indikator persepsi guru terhadap kepemimpinan kepala sekolah difokuskan pada proses yang baik langsung maupun tidak langsung akan meningkatkan pelayanan pada peserta didik.

## METODE

Penelitian ini menggunakan metode survey dengan *cross sectional design*. Desain penelitian *cross sectional* digunakan untuk mendeskripsikan sikap, pendapat, dan keyakinan responden secara komprehensif (Fraenkel dan Wallen, 2008). Responden atau sampel yang terlibat dalam penelitian ini adalah 108 orang guru yang terdiri dari 24 guru Taman Kanak-Kanak (TK), 26 orang guru Sekolah Dasar (SD), 26 guru Sekolah Menengah Pertama (SMP), dan 32 guru Sekolah Menengah Atas (SMA) di Provinsi Lampung.

Teknik *proportional random sampling* digunakan dalam pengambilan sampel pada penelitian ini. Teknik ini termasuk dalam metode *probability sampling* yang menurut Fraenkel dan Wallen (2008) merupakan teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Pengambilan data dilakukan dengan menggunakan instrumen berupa kuisioner/angket mengenai persepsi guru tentang kepemimpinan kepala sekolah yang

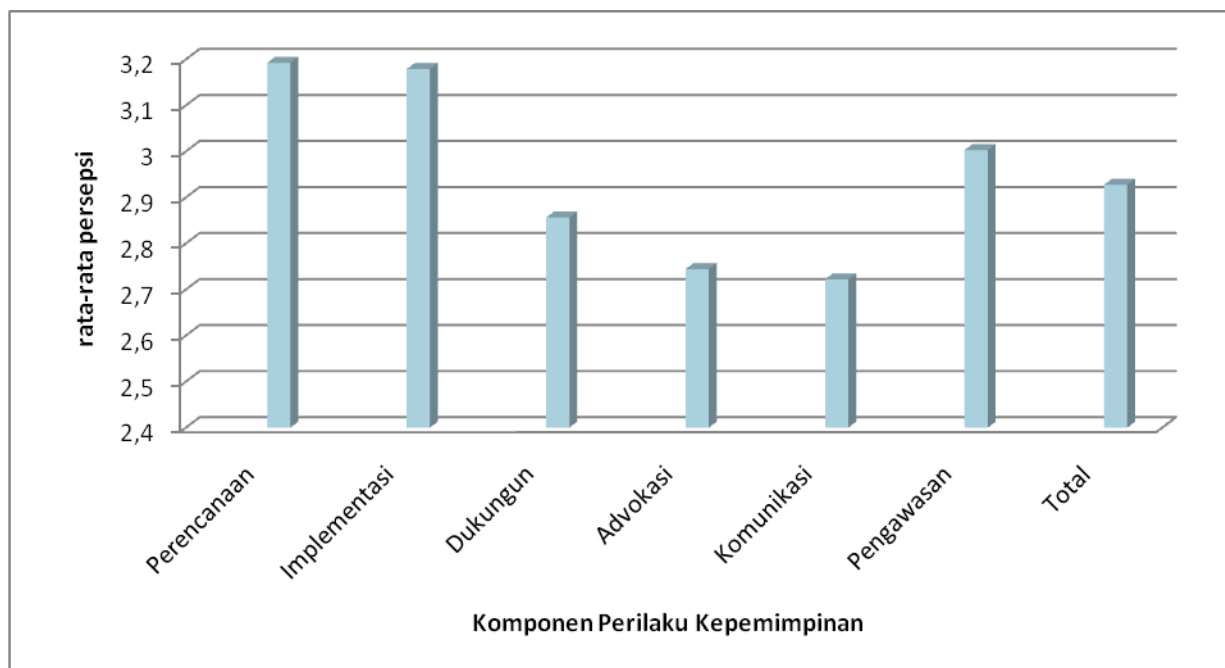
meliputi 6 (enam) komponen perilaku kepemimpinan, yaitu: Perencanaan, Implementasi, Dukungan, Advokasi, Komunikasi, dan Pengawasan (Portin, 2009). Instrumen angket berbentuk skala Likert dengan skor 1 sampai 4 yang berturut-turut menyatakan persepsi yang kurang baik ke persepsi yang sangat baik.

Instrumen berjumlah 28 item dengan rincian aspek Perencanaan sebanyak 5 item, Implementasi 3 item, Dukungan 8 item, Advolasi 5 item, komunikasi 4 item, dan Pengawasan 3 item. Uji validitas menunjukkan bahwa secara keseluruhan item dinyatakan valid dengan *Cronbach Alpha* total sebesar 0,821. Teknik analisis data dilakukan secara deskriptif-naratif dengan penyajian beragam baik secara tabulasi maupun narasi dengan melibatkan

proses triangulasi data hasil wawancara langsung dengan 4 orang responden mewakili jenjang pendidikan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Secara umum persepsi guru terhadap perilaku kepemimpinan kepala sekolah adalah cukup positif (rata-rata 2,9). Hal ini menunjukkan bahwa keyakinan guru terhadap perilaku kepemimpinan kepala sekolah cenderung mempusat pada persepsi normatif. Namun seperti yang terlihat pada Gambar 1, terdapat 2 (dua) komponen perilaku kepemimpinan yang dipersepsikan sangat positif oleh guru di semua jenjang pendidikan dari TK sampai SMA, yaitu komponen Perencanaan dan Implementasinya.



Gambar 1. Skor persepsi guru terhadap komponen kepemimpinan kepala sekolah



Komponen Perencanaan mendapat rata-rata skor persepsi yang sangat tinggi dari, hal ini sangat beralasan kerana semua kepala sekolah sebagai ketua Tim Pengembang Sekolah harus mengembangkan perencanaan sekolah yang meliputi Rencana Kerja Sekolah (RKS), Rencana Kerja dan Anggaran Sekolah (RKAS) sebagaimana amanat Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan. Hal ini menunjukkan bahwa kebijakan pemerintah tentang pengelolaan pendidikan yang harus dilaksanakan pada level sekolah telah dilaksanakan oleh pimpinan sekolah dengan melibatkan guru dalam proses penyusunannya. Dengan kata lain guru dapat memahami dan menerima kebijakan pemerintah yang mengharuskan sekolah memiliki RKS, RKAS, dan RKT dengan sangat baik.

Komponen implementasi program-program sekolah juga memperoleh skor persepsi sangat tinggi dari guru. Sebagai pertanggungjawaban birokrasi terhadap kebijakan pemerintah, kepala sekolah harus mengimplementasikan semua program-program sekolah. Berdasarkan kajian empirik, hampir semua guru menyatakan bahwa kepala sekolah melaksanakan semua agenda sekolah dengan melibatkan semua warga sekolah. Kepala sekolah yang kurang respek terhadap keberadaan guru, komite, siswa, dan masyarakat ketika mengimplentasikan program-program sekolah justru akan sangat tidak populer di kalangan warga sekolah, bahkan cenderung akan menimbulkan konflik manajemen yang menyebabkan sekolah menjadi kontra-

produktif (Gorton, Alston, dan Snowden, 2007).

Namun perilaku kepemimpinan lainnya seperti daya dukung dan pengawasan (supervisi) kepala sekolah terhadap pengembangan profesional guru dan kualitas pelayanan kepada peserta didik masih dipersepsikan cukup positif oleh guru. Walaupun aroma otonomi pendidikan sudah digaungkan secara masif, masih saja terdapat beberapa kepala sekolah yang bekerja atas prinsip *top down*, sehingga kreativitas perilaku kepemimpinannya belum mencerminkan *top leader* sebuah organisasi profesional yang semestinya mendorong semua warga sekolah mengembangkan potensinya secara optimal dengan mengoptimalkan semua prasyarat pengembangan warga sekolah baik intelektual, sosial, spiritual, maupun prosedural (Huber, 2004).

Rendahnya persepsi guru terhadap perilaku kepemimpinan advokasi dan komunikasi yang dihasilkan dalam penelitian ini menjadi temuan yang menarik. Karena di negara-negara maju kedua perilaku kepemimpinan ini justru menjadi ciri utama penggerak roda organisasi sekolah, sehingga kapasitas kepala sekolah sering banyak diukur dari dua faktor ini (Ryan, 2008; Gorton, Alston, dan Snowden, 2007).

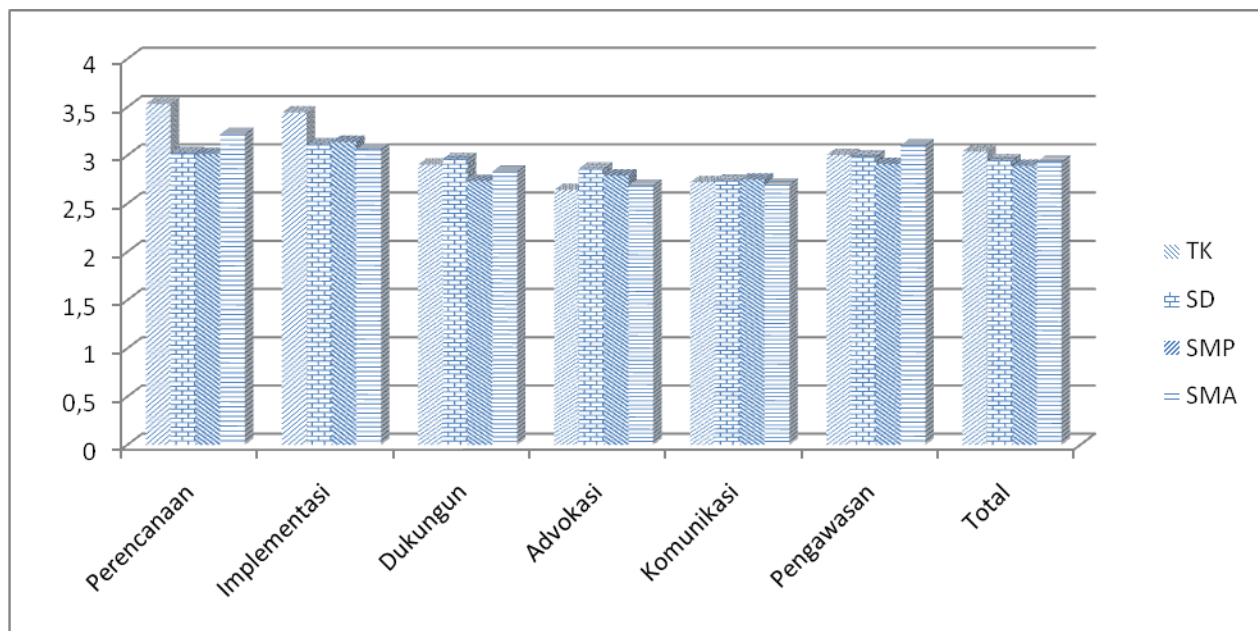
Temuan ini tentu saja sangat relevan dengan data empirik yang mudah kita pahami, di negara kita kepala sekolah diangkat bukan berasal dari guru terbaik di sekolah tersebut. Di sisi lain, kurikulum pendidikan dan latihan kepala sekolah banyak difokuskan pada aspek perencanaan dan implementasi program-program sekolah,

seperti pembuatan RKS, RKAS, dan RKT, tetapi training motivasi yang mengembangkan kemampuan advokasi dan komunikasi kepala sekolah hampir jarang dilakukan.

Sejalan dengan hasil penelitian ini, Kelley, Thornton, dan Daugherty (2005) mengungkapkan temuan mereka tentang hubungan antara persepsi guru terhadap efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dalam menghasilkan iklim sekolah yang kondusif. Dua faktor perilaku kepemimpinan yang dipersepsikan rendah oleh guru adalah kemampuan komunikasi dan advokasi kepala sekolah terhadap semua warga sekolah. Indikator skill komunikasi

dan advokasi yang menjadi fokus perhatian sama dengan yang peneliti kembangkan.

Temuan ini mengindikasikan bahwa hampir semua negara di dunia memiliki permasalahan umum terkait dengan rendahnya kapasitas kepala sekolah dalam keterampilan komunikasi dan advokasi terhadap program dan warga sekolah. Hal ini tentu saja sangat mempengaruhi persepsi guru terhadap kepemimpinan kepala sekolah. Berdasarkan hasil ini pemerintah selaku pengambil kebijakan pendidikan perlu membangun mekanisme mengenai pentingnya mempersiapkan pemimpin organisasi sekolah yang memiliki kemampuan advokasi dan komunikasi yang handal.



**Gambar 2. Persepsi guru ditinjau dari jenjang sekolah**

Selanjutnya, jika dilihat berdasarkan jenjang sekolah, guru-guru yang mengajar di TK dan SD cenderung mempersepsikan perilaku kepemimpinan kepala sekolah lebih positif dibandingkan dengan guru-guru SMP dan SMA, terutama menonjol pada aspek perencanaan (Gambar 2). Ini sangat bisa dipahami bahwa beberapa tahun terakhir ini, pendidikan dan latihan manajemen berbasis sekolah (MBS) banyak diterapkan bagi kepala SD dan TK, sebagai wujud komitmen pemerintah menuntaskan wajib belajar 12 tahun dan pentingnya memprioritas pendidikan usia dini dalam rangka mempersiapkan generasi emas tahun 2045 (Massardi, 2013).

Temuan menarik lainnya dari penelitian ini adalah guru pada jenjang pendidikan SMA mempersepsikan pengawasan lebih positif dari guru-guru pada jenjang pendidikan lainnya (lihat gambar 2). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa secara umum kepala sekolah pada jenjang pendidikan SMA sudah melaksanakan perilaku kepemimpinan pengawasan atau monitoring dalam rangka mengembangkan mutu organisasi dalam konteks pengembangan berkelanjutan atau *continuous improvement* organisasi sekolah secara baik.

Temuan ini diperkuat oleh Kasiani (2011) yang mengungkapkan bahwa kualitas kinerja guru SMA salah satunya dipengaruhi oleh fungsi pengawasan manajerial kepala sekolah. Kepala sekolah sebagai supervisor melaksanakan tugas pengawasan harus memahami secara detail bantuan profesional yang seperti apa yang sebenarnya dibutuhkan oleh guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik.

Hal ini dapat dipahami karena kemampuan pengawasan dapat mempengaruhi persepsi guru terhadap kepemimpinan kepala sekolah dan akan berpengaruh pada kualitas pembelajaran di kelas.

## **KESIMPULAN**

Persepsi guru mengenai perilaku kepemimpinan kepala sekolah sebagai pelaku utama sebuah organisasi sekolah sangat menentukan kinerja dan produktivitas warga sekolah dalam menghasilkan peserta didik yang berprestasi. Telah diidentifikasi 6 (enam) komponen perilaku kepemimpinan yang mempengaruhi kinerja semua warga sekolah yaitu: Perencanaan, Implementasi, Dukungan, Advokasi, Komunikasi, dan Pengawasan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum persepsi guru terhadap seluruh komponen perilaku kepemimpinan kepala sekolah menunjukkan kategori cukup positif. Indikator perencanaan dan implementasi dipersepsikan sangat positif oleh guru, dukungan dan pengawasan dipersepsikan cukup positif, sedangkan indikator komunikasi dan advokasi dipersepsikan kurang positif. Hasil ini diharapkan akan berimplikasi pada perubahan yang positif terhadap sistem dan perilaku kepemimpinan organisasi sekolah, khususnya di wilayah provinsi Lampung.

## **DAFTAR PUSTAKA**

Baltus, R. K. 1983. Barriers to the professional development of instructors in the Wisconsin VTAE System as perceived by instructors

- themselves, department heads, and administrators of instructional services. University of Wisconsin--Madison.
- Fraenkel, J.R. dan Wallen, N.E. 2008. *How to Design and Evaluate Research in Education*. New York: McGraw-Hill, Inc
- Garner, W. R., Hake, H. W., & Eriksen, C. W. 1956. Operationism and the concept of perception. *Psychological Review*, 63, 149-159.
- Gorton R., Alston J.A., dan Snowden P. 2007. *School Leadership & Administration: Important Concepts, Case Studies, & Simulations* (7<sup>th</sup> Ed). New York: Mc Graw Hill.
- Hartini, S. 2013. Pengaruh Kualifikasi Akademik, Pengalaman Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Kepala Sekolah dasar se Kecamatan Wiradesa Kabupaten Pekalongan *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 1(3).
- Hasanah, D. S. 2010. Pengaruh Pendidikan Latihan (diklat) Kepemimpinan Guru Dan Iklim Kerja Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Se-Kecamatan Babakancikao Kabupaten Purwakarta. *Jurnal Penelitian Pendidikan Vol, 11*(2), 90.
- Huber, S. G. 2004. School leadership and leadership development: adjusting leadership theories and development programs to values and the core purpose of school. *Journal of Educational Administration*, 42(6), 669-684.
- Kasiani, N. W. 2011. Kontribusi Persepsi Guru Pada Supervisi Akademik Kepala Sekolah, Supervisi Manajerial Pengawasan Sekolah, dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Guru Bahasa Indonesia SMA Negeri Di Kabupaten Gianyar. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 2(2).
- Kelley, R. C., Thornton, B., dan Daugherty, R. 2005. Relationships between Measures of Leadership and School Climate. *Education*, 126(1).
- Masardi, Yudistira ANM. 2013. Berharap Loyang Jadi Emas. Dalam Sukemi d.k.k (Eds.), *Kurikulum 2013, Tanya Jawab dan Opini* (hal. 61-66). Jakarta: Pusat Informasi dan Humas, Kemdikbud.
- Nurchasanah. 2012. Pengaruh Persepsi Guru Tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Berprestasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Guru SD Negeri Di Gugus Ki Hajar Dewantara Kecamatan Sayung Kabupaten Demak. *Jurnal manajemen Pendidikan*. 1(3).
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah. Jakarta: Kemdiknas.

*Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan.* Jakarta: Kemdiknas.

Portin, B.S. 2009. *Assessing the effectiveness of school leaders: New directions and new processes.* University of Washington is College of Education: The Walles Foundation.

Ryan, Will. 2008. *Leadership with a Moral Purpose: Turning your School Inside Out.* Wales: Crown House Publishing Ltd

Spillane, J. P., Halverson, R., dan Diamond, J. B. 2001. Investigating school leadership practice: A distributed

Perspective. *Educational researcher*, 23-28.

Sujito, Agus. 2010. Kepemimpinan Pada Sekolah Berstandar Nasional (Studi Kasus pada Kepemimpinan Kepala Sekolah SMP N-1, Gubug). *Jurnal Varia Pendidikan*. 22 (1).

Sukarjo. 2013. Kepemimpinan Kepala Sekolah di SD negeri 1 Langneharjo Kota Kendal. *Jurnal Educational Management*, 2 (1).

Wudayatun. 1999. Ilmu Perilaku. Jakarta: Fajar Interpretama.